



# Manières d'entreprendre et façons d'en parler

André Métral

## ► To cite this version:

André Métral. Manières d'entreprendre et façons d'en parler : Une illustration par les entrepreneurs de la région de Tunis.. Géographie et cultures, 2004, 49, pp.105-121. halshs-00494467

**HAL Id: halshs-00494467**

**<https://shs.hal.science/halshs-00494467>**

Submitted on 23 Jun 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La fortune qu'a connue l'expression « exception culturelle » depuis la tenue du cycle de l' « Uruguay round » signale une sensibilité d'une partie de l'opinion à ce qui est vécu comme un enjeu culturel de la mondialisation capitaliste : celle-ci contiendrait en germe l'uniformisation des comportements et, partant, l'appauvrissement culturel.

Cependant, il apparaît qu'il y a lieu de se méfier d'une telle « évidence » pour qui prend la peine d'observer de plus près ces comportements. Un réseau de recherche sur le fait urbain dans les pays arabes témoigne ainsi par ses travaux d'une certaine résistance des populations à l'uniformisation culturelle *a priori* véhiculée par la circulation des marchandises (BERRY-CHIKHAOUI I, DEBOULET A, 2000). La thèse de l'uniformisation culturelle s'avère également controversée dans la presse (KAPUSCINSKI R., 2000).

Notre propos ne concerne toutefois, dans cet article, ni les comportements du consommateur ni ceux du citoyen. Nous nous intéresserons à l'homme entrepreneur ; la problématique de l'uniformisation culturelle peut-elle lui être appliquée ? La mondialisation dessine-t-elle peu à peu un modèle unique d'entrepreneuriat ? Telles sont les questions posées ici.

Si ces questions méritent d'être posées, c'est que l'entrepreneur se trouve précisément au centre de la problématique de la mondialisation. Confronté à une concurrence souvent mondiale, souvent branché sur des réseaux mondiaux de sous-traitance ou de partenariats divers (contrats de licence, de franchise, etc.) l'entrepreneur est peut-être plus encore que le citoyen ou que le consommateur directement exposé aux influences culturelles mondiales. Il y aurait donc de bonnes raisons de supposer *a priori* que les pratiques des entrepreneurs présentent un risque d'uniformisation plus grand encore que celles des consommateurs ou des citoyens.

## Il n'y a pas d'entrepreneurs tunisiens.

Il va de soi que les distinctions qui viennent d'être établies entre le consommateur, le citoyen, l'entrepreneur, ne sont qu'analytiques. Nous postulons que l'entrepreneur est avant tout un *acteur*, dont chaque incarnation individuelle constitue un cas singulier. Mais cela n'interdit pas de trouver, entre les pratiques des entrepreneurs d'une même aire géographique, un certain nombre de caractéristiques communes - en même temps que spécifiques de cette aire - et qui donneraient un sens à un concept de « culture entrepreneuriale ». Il y aurait des cultures entrepreneuriales différentes d'un pays à l'autre, d'une région à l'autre...

Les travaux de Philippe d'IRIBARNE, (1989), ont abouti à dégager de l'observation des comportements dans l'entreprise des logiques propres à certaines aires géographiques : logique « de l'honneur » en France, logique de l'échange « fair » entre égaux aux Etats-Unis, recherche du consensus aux Pays-Bas... Ils s'inscrivent dans la longue suite des recherches en sociologie des organisations. L'entreprise y apparaît comme le reflet de la société tout entière. Cependant, dans un pays en voie de développement, où les grandes organisations relèvent de sous-systèmes industriels coupés de l'initiative locale, il reste utile de s'interroger sur le comportement des entrepreneurs locaux, qui ne dirigent pas des grandes organisations mais des PME.

Michel ALBERT a également abordé la question de la spécificité nationale de l'acte d'entreprendre, mais en le re-situant dans le contexte encore plus global du système

économique (ALBERT M., 1991). Il a pu ainsi opposer, « dans une première approximation », un modèle « anglo-saxon » à un modèle « germano-nippon » de capitalisme puis, de manière plus précise, établir les spécificités d'un modèle américain, d'un modèle rhénan, voire d'un modèle alpin... Plus encore que les logiques de Philippe d'IRIBARNE, ces modèles sont définis par des critères dont la portée dépasse largement le cadre de l'entreprise. Ils révèlent en fait des *valeurs* adoptées par la société globale dans chacune de ces aires géographiques : attitude à l'égard de l'immigration, de la pauvreté, rôle économique donné à la protection sociale, à la hiérarchie des salaires, à la fiscalité.... Ceux qui concernent directement le fonctionnement des entreprises évoquent là encore beaucoup plus les attitudes et attentes d'une société tout entière à l'égard de ses entrepreneurs que les attitudes des entrepreneurs eux-mêmes (répartition du pouvoir dans les entreprises, financement des entreprises, rôle des entreprises dans la formation...). Ces attentes sociales se cristallisent d'ailleurs le plus souvent dans des codes juridiques, des formes institutionnelles ou des politiques particulières.

Si l'on faisait abstraction de ces différences institutionnelles entre les espaces géographiques où les entrepreneurs sont installés, l'observation de leurs *pratiques* révélerait-elle des spécificités en fonction de ces espaces ? La réponse à cette question nous renvoie en fait à une analyse des *décisions* des entrepreneurs. Cette précaution permet d'écarter le risque d'aborder le problème sous l'angle superficiel des coutumes des entrepreneurs (codes gestuel, vestimentaire, architectural...), auquel cas il ne serait guère possible de distinguer les cultures des entrepreneurs de différentes aires géographiques des cultures des peuples dont ils sont issus.

Comment comprendre les décisions d'un entrepreneur ? En suggérant que ces décisions se trouvent au carrefour entre un ensemble d'*objectifs* qui guident son action et un certain *contexte* où il situe cette action, constitué de contraintes et d'opportunités. Les objectifs que se donnent les « décideurs » témoignent eux-mêmes des *finalités* qui sont les leurs et des *valeurs* qui fondent leur action. Ce faisant, nous n'oublions pas les leçons de modestie que nous devons aux sciences sociales quant à la rationalité du décideur : de même que CROZIER et FRIEDBERG, (1977), ont rendu une marge de liberté à l'acteur *lambda* des grandes organisations, nous en ôterons un peu à l'entrepreneur, tout décideur qu'il soit officiellement. Le sort de l'entrepreneur se trouve en partie entre les mains d'autres décideurs, concurrents, mais aussi partenaires impliqués dans un même réseau, fournisseurs, clients, banquiers, etc. Sa rationalité est limitée, au sens de MARCH et SIMON, par son imparfaite connaissance de l'éventail de choix qui se présente à lui et des connaissances de chacun d'eux (MARCH J.G., SIMON H.A., 1969). Il peut d'autre part véhiculer une **pluralité** d'objectifs, dont certains peuvent d'ailleurs se **contredire**. Enfin et surtout, et comme le faisaient remarquer CROZIER et FRIEDBERG à propos des stratégies des acteurs qu'ils observaient dans les grandes organisations, ces objectifs ne sont nécessairement ni **explicites** ni **conscients**.

La question d'éventuelles « cultures d'entreprise » peut alors être précisée : si des pratiques entrepreneuriales particulières à des espaces peuvent être observées, ces particularités peuvent donc tenir, d'une part, au contexte particulier à chacun de ces espaces ou, d'autre part, à ce que les objectifs individuels des entrepreneurs diffèrent d'un espace à l'autre. A ne retenir que le premier point, on serait tenté de conclure à une uniformisation rapide des comportements entrepreneuriaux. En effet, les entrepreneurs agissent dans un contexte qui se mondialise parce que les relations qu'ils tissent, qu'elles soient des relations de concurrence ou de coopération, prennent une dimension mondiale. Il en est ainsi quelle que soit la dimension des entreprises. Mais ce résultat doit être nuancé du fait que tout l'appareil entrepreneurial d'un pays n'est pas entièrement branché sur l'économie-monde (pour

reprendre l'expression de Fernand BRAUDEL). En réalité, il y a lieu de penser que dans un pays donné se constituent des sous-systèmes productifs, dont seuls certains d'entre eux fonctionnent en réseau avec le reste du monde, tandis que d'autres demeurent fortement rivés à l'espace national. Cela a pu être montré, entre autres cas, dans celui de la Tunisie (SIGNOLES P., 1985).

De plus, deuxième point, les objectifs des entrepreneurs, plus exactement les finalités et les valeurs qui les inspirent, peuvent malgré tout contribuer à donner leur spécificité aux pratiques entrepreneuriales observables dans une aire géographique donnée. Il est ainsi possible de définir une culture entrepreneuriale, comme une *éthique* particulière aux entrepreneurs d'un espace donné. Ce serait cette éthique qui, au-delà d'un contexte local particulier, définirait une manière locale particulière d'entreprendre.

Une enquête portant sur les entrepreneurs industriels tunisiens installés dans la région de Tunis<sup>1</sup>, nous a effectivement permis d'établir une typologie de ces chefs d'entreprises en fonction de leur motivation à entreprendre, ce qui peut être considéré comme une bonne indication des valeurs, des finalités qui guident éventuellement leur action en inspirant leurs objectifs. Il en ressort quatre types de motivation. Nous les avons nommés respectivement le goût de l'autonomie et du pouvoir, la pression familiale, le goût du lucre et la « vocation » technique. Le goût de l'autonomie et du pouvoir est une constante chez les entrepreneurs anciens fonctionnaires ou anciens salariés du secteur public. Leur démarche de création d'une entreprise manifeste alors un rejet presque viscéral de la routine lorsqu'ils occupaient des postes subalternes, une soif de changement, voire d'aventure, pour ceux qui étaient déjà accoutumés aux responsabilités. L'existence de pressions familiales explique presque exclusivement l'acte de reprendre l'entreprise familiale dans de nombreux cas d'héritages.

Que des entrepreneurs soient animés par la recherche du profit ne saurait constituer une découverte. Ce qui nous semble digne d'être signalé, c'est que dans les cas où cette soif de profit (plus concrètement, ici, le désir de gagner le maximum d'argent le plus rapidement possible) constitue un motif dominant voire exclusif de l'acte d'entreprendre, il conduit les acteurs qui en sont habités à choisir des secteurs d'activités qui ne les intéressent pas forcément en tant que tels, ou pour lesquels ils peuvent n'avoir aucune compétence particulière.

A l'inverse, rares s'avèrent les cas où l'entrepreneur est principalement guidé par une passion pour un métier, pour une technique, pour un produit. C'est principalement dans la catégorie des anciens salariés du secteur privé ou des individus qui ont commencé leur carrière comme chefs d'entreprise qu'il faut chercher de tels exemples. Or, ces deux catégories s'avèrent également très peu fournies, ces deux voies vers l'entrepreneuriat présentant un caractère d'autant plus escarpé que direct.

Cela ne signifie pas que les passionnés de technique, les inventeurs désireux d'industrialiser le produit de leurs efforts n'existent pas dans la société tunisienne. Mais il nous semble possible d'affirmer qu'au moment de notre enquête et sauf exception, ces James WATT et autres Rudolph DIESEL tunisiens ne se trouvaient pas (encore) aux commandes d'une entreprise. Ceux qui possèdent et dirigent effectivement les entreprises industrielles ont le plus souvent un passé extra-industriel (anciens commerçants, anciens fonctionnaires, anciens banquiers...). Il apparaît donc assez clairement que la hiérarchie des valeurs constatée

---

<sup>1</sup> METRAL André, 2000, *Entreprendre et innover dans l'industrie à Tunis. Ancrage territorial et inscription dans les réseaux internationaux des entrepreneurs privés industriels de la région de Tunis*, thèse sous la direction de Pierre SIGNOLES, Géographie, Tours.

Cette enquête particulière sur les motivations à entreprendre, ainsi que tous les témoignages qui suivent dans cet article, puisent aux sources de ce travail. Les enquêtes de terrain se sont déroulées de 1994 à 1998, à Tunis et dans ses environs proches, auprès d'un groupe de 48 entrepreneurs locaux de l'industrie manufacturière et des services aux entreprises.

chez les entrepreneurs de la région de Tunis ne correspond pas à une hiérarchie de valeurs qui serait propre à l'ensemble de la société de cette région. Le système social de production et de reproduction des entrepreneurs a opéré comme un filtre. Le système social est donc responsable de la représentation que nous nous faisons de ce qui serait la culture des entrepreneurs. C'est le résultat inverse de ce que suggère la hiérarchie de Talcott PARSONS (1961, 1966), dans laquelle le système de la culture (considéré de manière normative comme un ensemble de valeurs partagées par un groupe) joue le rôle d'une instance de régulation du système social.

Ce n'est qu'une des raisons pour lesquelles cette définition normative de la culture que nous avons de fait retenue momentanément ne nous paraît pas suffisamment efficace pour faire apparaître un modèle particulier d'entreprendre, qui serait propre à cet espace particulier qu'est la région de Tunis et qu'on pourrait comparer à d'autres modèles différents qui caractériseraient d'autres espaces.

Une deuxième raison est que notre typologie ne permet en rien de dégager un système de valeurs qui constituerait la carte d'identité d'un « entrepreneur moyen » de la région de Tunis. Les motivations définies dans cette typologie forment un ensemble hétérogène, voire contradictoire, parce qu'elles sont véhiculées par des acteurs différents. Le groupe des entrepreneurs tunisiens de la région de Tunis en ressort divisé plutôt qu'unifié. Or, la fonction de la culture, dans une définition normative, n'est-elle pas de constituer un ciment dans un groupe ? Il serait donc pour le moins prétentieux de prétendre avoir défini une « culture entrepreneuriale » tunisoise à partir de cette liste de motivations.

Enfin, en admettant que la catégorie des entrepreneurs tunisiens de la région de Tunis présente bien malgré tout une spécificité culturelle au sens des valeurs qui le guident, cette spécificité est-elle alors tunisoise, tunisienne, maghrébine, arabo-musulmane, méditerranéenne... ? N'appartiendrait-elle pas plutôt à l'ensemble des pays en voie de développement, ou encore à l'ensemble des entrepreneurs des aires métropolisées et des villes-capitales ou, enfin, à l'ensemble des chefs des petites et moyennes entreprises ? Dans ces deux derniers cas, il deviendrait extrêmement périlleux de continuer à évoquer des cultures entrepreneuriales au sens de manières d'entreprendre qui seraient marquées par l'appartenance à des espaces géographiques particuliers, puisque ce serait une détermination extra-géographique qui permettrait de comprendre les spécificités relevées dans ce groupe d'entrepreneurs installés dans la région de Tunis.

Il y a quelque 10 000 entrepreneurs industriels dans toute la Tunisie<sup>2</sup>. Pourtant, nous pouvons dire dans le même temps que, compte tenu des difficultés conceptuelles qui viennent d'être énoncées, l'« entrepreneur tunisien » n'existe pas, pas plus que l'« entrepreneur australien » ou que l'entrepreneur californien, russe ou lituanien, etc..

N'en concluons pas trop vite qu'il n'y a rien à dire de spécifique sur les entrepreneurs lituaniens, californiens ou tunisiens ou bien encore que la seule particularité de chacun de ces groupes réside dans le poids déterminant des contraintes naturelles, économiques, historiques qui constituent le contexte dans lequel ils oeuvrent. Il est possible de s'intéresser à la culture des entrepreneurs à condition d'adopter la conception « génétique » et « sémiotique », telle qu'exprimée par C. GEERTZ (1973), qui considère la culture comme un « système de significations que les membres d'un groupe connaissent et utilisent dans leurs interactions », par lequel les participants à une même culture ne partagent au fond rien de plus qu'un même langage entendu au sens large : la participation et la fidélité à une culture donnée n'excluent

---

<sup>2</sup> Officiellement 8 617 entreprises industrielles en 1998, d'après l'API (Agence de Promotion de l'Industrie).

alors ni le conflit ni le changement social. E. ORTIGUES, (1993), dénonce également le « culturalisme », entendu comme une « conception de la culture comme un tout acquis », ce qui suppose des frontières culturelles nettement identifiables entre groupes : or, pour lui, les différences culturelles peuvent être relevées à toutes les échelles de la société, jusques et y compris entre deux individus. Le concept de culture est comparatif : le découpage de son champ varie suivant les questions que se pose l'observateur.

L'entrepreneur est avant tout un acteur humain inséré dans une société avant d'être le représentant désincarné d'une fonction économique. Il véhicule par conséquent un langage, un ensemble de représentations, qu'il convient de décrypter en fonction du contexte dans lequel ce langage est émis. Le langage d'un entrepreneur reflète certes en partie son appartenance au groupe des entrepreneurs ; mais il est avant tout marqué par la société dans laquelle il vit<sup>3</sup>. Si l'entrepreneur n'est autre qu'un homme qui entreprend, il reste toutefois que son langage d'entrepreneur n'est pas tout à fait le même que son langage d'homme (de tous les jours). Quand il parle de son entreprise et des rapports qu'il entretient à son sujet avec d'autres acteurs, il ne véhicule pas tout à fait les mêmes représentations que lorsqu'il s'exprime à titre privé. C'est à ce langage spécifique, marqué à la fois par le métier d'entrepreneur et par l'appartenance à une certaine aire géographique, que nous pourrions finalement donner le nom de culture entrepreneuriale. Nous prendrons quelques exemples de représentations véhiculées par des entrepreneurs de la région de Tunis, nous essaierons de les décoder en fonction du contexte dans lequel elles ont été – ou sont de manière habituelle – émises. Nous verrons que ce décodage, s'il n'apporte guère de révélations sur les pratiques entrepreneuriales en elles-mêmes, permet une meilleure connaissance de ce contexte. Tel est finalement son principal intérêt.

## Quelques exemples de représentations véhiculées par les entrepreneurs tunisiens installés à Tunis, accompagnés d'une méthode pour leur décodage.

Dans le but initial de mieux comprendre et mesurer la capacité de l'initiative locale à générer le développement économique et social, nous avons soumis 48 entrepreneurs industriels de la région de Tunis, ainsi que 11 « inventeurs », à un entretien semi-directif approfondi<sup>4</sup>. Le questionnement, lâche et ouvert, était centré sur la capacité des entrepreneurs à innover, à s'organiser et à coopérer. Nous leur demandions de raconter leur expérience entrepreneuriale et de fournir leurs propres explications des facteurs de réussite ou de blocage,

---

<sup>3</sup> Le roman *Stupeur et tremblement*, d'Amélie NOTHOMB, montre avec brio quels effets, quels malentendus peut comporter la rencontre, dans une entreprise, de deux acteurs qui, tout en parlant la même langue au sens propre (en l'occurrence le japonais) ne véhiculent pas les mêmes représentations, ne parlent donc pas le même langage (au second degré). Par exemple, la narratrice, française, vivant au Japon et travaillant dans une entreprise japonaise sous les ordres directs d'une jeune cadre japonaise, se trouve en conflit avec cette dernière parce que celle-ci l'a dénoncée auprès de la hiérarchie pour avoir pris une initiative. Chacune des protagonistes réclame à l'autre des excuses : l'une, pour manquement au règlement, l'autre, pour délation.

<sup>4</sup> Une telle méthode n'a rien d'inédit. On peut évoquer par exemple les travaux de P.-N. DENIEUIL (1992, 1994) et de R. ZGHAL (1983) ; le premier s'est intéressé à la manière dont les entrepreneurs tunisiens des régions de Sfax et du Sahel mobilisaient diverses « ressources » extra-économiques (une éthique, des liens familiaux et de réseaux...) pour mener à bien leurs projets ; la seconde a insisté sur les valeurs propres qui guident selon elle les entrepreneurs marqués par le contexte culturel tunisien. Elle a choisi pour ce faire une méthode de recherche « intensive » sur deux cas d'entreprises seulement.

ainsi que des motivations de leur action. Il y avait tout lieu de s'attendre à ce que des réponses libres à des questions aussi ouvertes s'exprimassent en des termes extrêmement diversifiés d'un interlocuteur à un autre, ce qui a bien été le cas dans une certaine mesure.

Toutefois, certaines expressions originales sont revenues maintes fois dans la bouche d'entrepreneurs indépendants les uns des autres, alors même qu'elles étaient construites par chacun d'eux comme s'il en avait été l'unique auteur. Dans ces conditions, nous estimons qu'un nombre modeste d'occurrences suffit pour que nous puissions considérer avoir affaire à un stéréotype exprimant une représentation sociale propre à un groupe, ici celui des entrepreneurs de la région tunisoise. Ces expressions étaient utilisées pour porter un jugement sur des confrères, des concurrents, des fournisseurs, des clients, parfois aussi des salariés. Elles expriment donc une représentation collective des entrepreneurs par eux-mêmes, et ce même si chacune des formulations particulières vise de fait un autre membre du groupe.

Chaque représentation s'avère d'ailleurs beaucoup plus précieuse par ce qu'elle révèle du contexte dans lequel elle a été émise et de son auteur que par elle-même.

## L'absence de « tradition industrielle ».

Ainsi, « nous manquons de tradition industrielle » est une expression qui a retenu notre attention, bien qu'elle n'ait été prononcée telle quelle ou sous quelques formes voisines (manque d'« expérience industrielle » ou de « culture industrielle ») que par quatre entrepreneurs enquêtés sur 48. Il s'avère en fait que onze de ces entrepreneurs ont spontanément évoqué le problème que désigne cette expression, s'ils ne l'ont pas explicitement nommé ainsi. En effet, la prise en compte de l'ensemble de l'entretien en tant que le contexte dans lequel cette phrase (ou une phrase contenant une expression voisine) a été prononcée permet de l'interpréter de la manière suivante : « Si notre industrie n'est pas à la hauteur, c'est parce qu'elle est encore très jeune. Nous ne bénéficions pas de l'expérience accumulée par plusieurs générations en matière industrielle ». Mais ne nous y trompons pas : derrière le « nous » patriotique censé désigner l'ensemble d'un peuple, c'est une autocritique de « classe » (si les entrepreneurs en forment une) qui se dessine, pudiquement abritée derrière le paravent de l'excuse historique. Le recoupement des différents témoignages fournis par les entrepreneurs qui utilisent cette expression (ou les expressions voisines déjà mentionnées) permet de s'en persuader.

Qu'est-ce qui se cache réellement derrière cette expression ?

D'abord, des insuffisances, des lacunes, en tout cas des pratiques entrepreneuriales ressenties comme non satisfaisantes par leurs auteurs eux-mêmes (qualité médiocre, non respect des délais, de la parole donnée aux clients, défaut de calcul économique, de transparence dans la détermination des prix, etc.). Ceux-ci utilisent l'expression pour nier doublement leur propre responsabilité : négation de leur responsabilité individuelle puisque, répétons-le, chaque emploi de l'expression est dirigé contre un concurrent, un fournisseur, un client (quelquefois contre les salariés) mais jamais contre soi-même ; négation de toute responsabilité collective également, dans la mesure où l'expression met l'accent sur l'excuse que l'histoire fournit à ces manques en même temps que sur les chances que l'avenir réserve de les combler : si nos pratiques ne sont pas parfaites, c'est parce que nous avons manqué de temps (jeunesse de notre industrie), mais avec le temps, ces pratiques vont s'améliorer.

Ensuite, le défaut de tradition industrielle sert quelquefois à souligner en creux l'excès supposé d'autres traditions (dont il faudrait se départir) : la tradition artisanale, la tradition

agricole, la tradition commerçante enfin. La contamination de l'activité industrielle par ces traditions serait responsable des lacunes pointées plus haut. Ce serait par la reproduction d'attitudes propres à l'artisanat que certains entrepreneurs passés pourtant à l'industrie se contentent de routines peu productives, répugnant à calculer les temps et les coûts, à procéder à des investissements qui, s'ils se présentent comme coûteux dans l'immédiat, ne s'en avèreraient pas moins rentables à plus long terme. Il est parfois aussi signalé que la main-d'œuvre d'origine rurale voire agricole a du mal à adopter un rythme de travail industriel qui ne doive plus aux saisons ni au temps (qu'il fait).

Mais c'est surtout la tradition commerçante qui est montrée du doigt. Il est un fait que beaucoup d'industriels tunisiens sont d'anciens commerçants. Ce passé est d'ailleurs loin de constituer un handicap total dans leur vie d'industriel. La pratique antérieure du commerce leur a donné bien souvent une connaissance du produit, de la demande, des conditions de la vente, qui s'est avérée fréquemment précieuse quand il s'est agi de se lancer dans la production. Mais, pour nombre de leurs confrères, et notamment pour ceux qui ont suivi un autre itinéraire, ces entrepreneurs-là ne sont pas de « véritables industriels ». Ils auraient pu profiter des années d'expansion et de protection extérieure<sup>5</sup> pour investir dans la qualité (puisque, alors, cette expansion et cette protection créaient une rente, source de moyens financiers suffisants pour investir). Ils ne l'ont pas fait, préférant le **profit à court terme**.

Il s'avère donc, pour conclure, que la tradition industrielle est principalement associée à la capacité à penser à long terme, en opposition à la fois aux routines artisanales et à la fébrilité spéculative, qui serait la marque de l'attitude commerçante. Les acteurs qui véhiculent cette représentation en Tunisie sous-entendent que cette capacité est le **résultat** de l'existence d'un passé industriel. La comparaison entre les conditions dans lesquelles ils mènent leur aventure industrielle dans leur pays et celles qu'ils peuvent observer dans des pays plus anciennement industrialisés leur donne, pensent-ils, de bonnes raisons d'établir cette relation. Il est vrai que, comme nous l'avons nous-même constaté, une caractéristique commune à l'ensemble des entrepreneurs tunisiens enquêtés par nous qui portent un œil critique sur leurs confrères au nom du défaut de « tradition industrielle » est qu'ils ont tous eu un contact prolongé et intime avec un pays – généralement européen – anciennement industrialisé (études, travail salarié, parfois direction d'entreprise en Allemagne, en Italie, en France...). Ils déduisent tout naturellement de cette expérience que la capacité à penser à long terme est une affaire de tradition et, oserions-nous dire, d'« entraînement » (au sens sportif du terme). Il nous paraît plus pertinent de supposer la relation inverse : c'est grâce à la capacité de ses entrepreneurs à penser à long terme qu'un pays peut se construire peu à peu une industrie, donc une tradition industrielle. La *tradition* se construirait ainsi au *présent*. Ce ne serait pas la tradition qui aurait appris aux hommes à penser à long terme, comme elle leur a appris à se servir d'une charrue ou d'un rouet ; ce serait plutôt en pensant à long terme qu'ils auraient permis que se constitue une tradition<sup>6</sup>.

## La « mentalité d'ancien commerçant ».

L'absence de tradition industrielle désigne donc essentiellement, dans la bouche des entrepreneurs tunisiens qui la dénoncent, un manque d'entraînement à penser à long terme.

---

<sup>5</sup> En gros, les décennies 1970 et 1980.

<sup>6</sup> Cette suggestion, qui peut sembler exagérément optimiste, ne doit en aucun cas servir à occulter les contraintes que les pays émergents et à plus forte raison sous-développés doivent affronter pour s'imposer sur la scène industrielle, et ce quelle que soit leur volonté de « penser à long terme ».



Dans la bouche d'autres entrepreneurs, cette sorte d'autocritique collective mutuelle est encore plus sévère dans son expression puisque c'est la « mentalité » individuelle de leurs confrères qui est mise en question pour rendre compte de certaines difficultés d'organisation de l'industrie tunisienne. En passant de la « tradition » à la « mentalité », on passe d'une responsabilité collective à une responsabilité individuelle, tandis qu'est abandonnée l'évocation du passé comme contrainte par définition ineffaçable. Parmi les difficultés d'organisation dont il est question ici figure en particulier la réticence fréquemment relevée de certains industriels à coopérer en se partageant explicitement ou implicitement les phases d'un même processus de production. Le terme de « coopération » est d'ailleurs excessif pour désigner la simple acceptation par chaque industriel de se spécialiser dans un créneau précis, tout en aiguillant sa clientèle vers ses confrères pour répondre aux autres besoins qu'elle exprime. C'est sur cette base que fonctionnent les « districts industriels ». Au lieu de cela, l'entrepreneur tunisien (du moins celui qui opère dans la région de la capitale) est réputé vouloir « tout faire lui-même », répondre lui-même à toute demande qui lui est adressée. « En Tunisie, déplore l'un d'entre eux, quand quelqu'un (un industriel) a besoin d'un clou, il crée une usine de production de clous ». Sous une forme ou sous une autre, le problème est posé comme tel par cinq de nos 48 entrepreneurs tunisiens interrogés (« absence d'une culture de la sous-traitance et de la spécialisation », « situation de fermeture : quand quelqu'un a besoin de quelque chose en Tunisie, il se met à le fabriquer au lieu de s'adresser aux entreprises existantes » ; « la société tunisienne ne croit pas à la sous-traitance » ; « la sous-traitance n'est pas assez utilisée, ce qui conduit au suréquipement » ; « il n'y a pas de coopération entre concurrents, et c'est une question de mentalité »).

Comment comprendre ces pratiques ? Question de « mentalité », nous répète-t-on. Par exemple, un fabricant de machines destinées à la menuiserie met cette attitude, qu'il relève chez la plupart de ses confrères, sur le compte d'une « mentalité d'anciens commerçants » qui « veulent tout faire » pour « gagner le maximum d'argent ».

Cette formulation, unique en son genre dans notre enquête, combine en réalité deux relations différentes, chacune ayant été formulée au moins une fois de manière isolée :

- 1) les anciens commerçants veulent gagner le maximum d'argent ;
- 2) la recherche du gain les conduit à refuser la spécialisation (« ils veulent tout faire »).

Chacune de ces deux propositions mérite d'être sondée d'un œil quasi-clinique.

Examinons d'abord la première, que nous pourrions appeler la dénonciation du passé commerçant des industriels. Il est un fait qu'un certain nombre d'industriels tunisiens sont d'anciens commerçants (1/6 dans le groupe ayant fait l'objet de nos enquêtes, ce qui représente une proportion relativement faible, inférieure à la proportion des enfants d'entrepreneurs, qui sont au nombre de 10, et surtout des 21 anciens salariés). La dénonciation de ce passé ne peut provenir à l'évidence que des cinq autres sixièmes. C'est ainsi qu'une chef d'entreprise pratiquant la « métallisation industrielle » fustige également les industriels anciens commerçants, - « et qui auraient bien dû le rester » -, les accusant d'avoir négligé d'investir dans la qualité des produits à une époque où la protection extérieure leur aurait permis de le faire. Ces dénonciations sont à rapprocher de la formulation d'un confectionneur, pour qui la Tunisie, jusqu'à une période récente<sup>7</sup>, n'a pas compté de « véritables industriels », seulement des « affairistes ». On voit donc que ces diverses dénonciations du monde des affaires et du commerce dessinent en creux la perception commune de l'industriel idéal comme d'un être **désintéressé**.

---

<sup>7</sup> En fait et dans son esprit, jusqu'à la fin de la période dite « dirigiste » ; dans une acception étroite, on peut faire remonter cette fin à la fin de l'expérience socialisante de M. Ben Salah, donc en 1969 ; en fait, on peut au moins ajouter la décennie 1970. L'entretien avait lieu fin 1994.

Or, n'est-ce pas le propre de tout entrepreneur, dans un système capitaliste, que de rechercher le profit maximum ? La théorie économique dominante (néoclassique, libérale en tout cas) suppose même que, en maximisant son profit, l'entrepreneur œuvre en même temps pour l'intérêt général. Dans l'esprit de ce fabricant de machines à bois, il en va tout autrement : l'intérêt général exigerait un peu plus de coopération entre les industriels de la région de Tunis, mais cette exigence se heurte à la volonté de profit d'un trop grand nombre d'entre eux. Il est donc remarquable qu'une représentations répandue chez certains entrepreneurs tunisiens va **à l'encontre de la représentation qui forme l'essence de la théorie économique dominante.**

Examinons maintenant la seconde relation, celle qui lie le refus de la spécialisation à la recherche effrénée du gain. Est-il si évident qu'en multipliant les productions différentes dans une même entreprise on se crée les conditions de « gagner le maximum d'argent » ? Si l'on entend par là « réaliser le maximum de chiffre d'affaires », la réponse peut-être positive. Mais cela suppose une confusion entre gain et chiffre d'affaires. Si l'on admet plutôt que le profit est le seul critère pertinent du gain, il existe un consensus chez les économistes pour conclure au contraire que la spécialisation conduit à la rentabilité beaucoup plus sûrement que la multiplication des activités.

D'où vient alors la « force » de cette représentation ? Dans le groupe qui a fait l'objet de nos enquêtes, un entrepreneur (fabricant de vérins destinés à équiper des camions) vient d'ailleurs la conforter en expliquant que certains de ses clients (eux-mêmes industriels effectuant le montage de ces camions) ont besoin d'intégrer la fabrication de vérins pour rentabiliser des facteurs de production (et notamment du personnel) qu'un marché trop étroit ne parvient pas à utiliser à leur pleine capacité. Il est donc des cas où rationalité économique et refus de la spécialisation font effectivement bon ménage.

Mais cela n'est pas nécessaire, comme le montre le discours du fabricant de machines à bois : d'abord, si la confusion entre chiffre d'affaires et profit constitue bien un aspect de la représentation contenue dans ce discours, elle n'est pas le fait de son émetteur. Elle appartient au contraire à l'objet de la représentation. Notre fabricant de machines pour menuiserie ne commet sans doute pas lui-même cette confusion. Il se représente les autres (les confrères « faux industriels ») la commettant, ce qui lui permet de rationaliser leur penchant pour la diversification de leurs activités, alors même que cette diversification va objectivement à l'encontre de leur soit supposée de profit.

Ensuite, il convient de considérer l'origine sociale et professionnelle de l'émetteur de cette représentation. Ce fabricant de machines pour la menuiserie figure parmi les rares entrepreneurs anciens ouvriers. La dimension de son entreprise la situe d'ailleurs à la limite entre l'artisanat et l'industrie. A la différence de la plupart des chefs de PME que nous avons rencontrés, il n'a pas effectué d'études à l'étranger et son bagage scolaire, modeste, garantit une compétence technique certaine mais révèle une faible sensibilité à la finance. Il se distingue également de la majorité des autres chefs d'entreprise par la passion qu'il éprouve pour la technique qu'il met en œuvre. Cela peut sans doute expliquer sa sévérité à l'égard de ceux qui ne partagent pas la même motivation.

Enfin, la vivacité de cette représentation s'explique peut-être aussi par la fonction qu'elle remplit. La faiblesse de la culture de la coopération entre entrepreneurs de la région de Tunis est une réalité. Cette représentation permet au moins d'en rendre compte. Or, d'autres explications sont possibles. Nous proposons la suivante : la mise en œuvre de la coopération suppose une **confiance** qui fait défaut. Pour accepter d'abandonner certains créneaux, un entrepreneur doit être sûr de pouvoir compter sur une attitude de réciprocité de la part de ses concurrents, faute de quoi il peut perdre un avantage commercial, celui de la complétude de sa gamme. Cette confiance est relativement facile à susciter dans un espace marqué par une identité forte, ce qui a été mis en avant à propos des districts industriels italiens, et que l'on

peut vérifier en Tunisie même, dans des vieux centres industriels de province comme Sfax. Il n'en va pas de même dans une métropole ouverte sur l'étranger comme l'est la capitale de la Tunisie.

Pour conclure, la représentation d'une pratique entrepreneuriale tunisienne qui serait entachée d'une recherche excessive de profit est bien une manière spécifique qu'ont les entrepreneurs de se penser collectivement. L'analyse de cette représentation révèle bien une pratique – ou plutôt une absence de pratique – spécifique (celle de la sous-traitance) mais permet de la rattacher à des conditions historiques spécifiques de développement de l'entrepreneuriat industriel à Tunis : foisonnement de nouveaux entrepreneurs aux origines et aux parcours très divers (anciens commerçants, anciens artisans, anciens émigrés formés à l'étranger), ces différentes catégories s'observant et se jugeant réciproquement sans s'accorder une confiance suffisante pour entamer des démarches de coopération. Ces conditions sont spécifiques, non les valeurs des entrepreneurs.

## Comment appelle-t-on un entrepreneur non tunisien ?

Il arrive que la religion et la nation soient toutes deux requises dans une même représentation de certaines pratiques entrepreneuriales.

Le sous-traitant « tunisien » qui reçoit une commande, nous explique un petit industriel tunisien de la quincaillerie, s'empresse d'enquêter pour connaître le prix du produit final, supputer les bénéfices du donneur d'ordres sur ce produit final, les juger évidemment excessifs et définir en conséquence son propre prix de manière à s'emparer du maximum de ces bénéfices. Cette conduite décourage les entrepreneurs à se poser en donneurs d'ordres ; elle va donc à nouveau à l'encontre d'une démarche de coopération et de travail en réseau. Le comportement attendu d'un sous-traitant consisterait plutôt à calculer son prix en fonction de son coût et d'une marge bénéficiaire attendue (sans se préoccuper de, sans « jalousier », la marge bénéficiaire de son donneur d'ordres). Ce comportement alternatif idéal existe-t-il dans l'esprit de notre interlocuteur ? Oui. S'il ne caractérise pas le sous-traitant tunisien, de quelle autre *nationalité* est-il censé constituer l'apanage ? La réponse surprend, car elle oppose le sous-traitant tunisien à un sous-traitant... « juif ». Qu'est-ce qui peut inciter cet entrepreneur tunisien à utiliser ce qualificatif pour désigner l'incarnation de l'idéal de comportement de gestion et de morale financière ? Est-il raisonnable de supposer *a priori* que cet acteur a baigné dans une culture qui l'a poussé à idéaliser le judaïsme ? On peut en douter.

La confrontation de ce témoignage avec ceux d'autres entrepreneurs tunisiens permet d'éclairer cette représentation. Un confectionneur explique pour sa part le retard pris par la France sur l'Allemagne en matière de délocalisation industrielle en Tunisie dans le secteur textile par le fait que, selon lui, 80% des Français sont « en réalité » des Juifs, réticents à transférer de la technologie à un pays ami de la Palestine. Il fait allusion à la période 1981-1983, au cours de laquelle, « tandis que les Français cherchent à protéger leur industrie textile, les Allemands, eux, délocalisent en Tunisie ».

Un autre (une autre en l'occurrence), qui dirige une unité de production de vêtements totalement exportatrice, a choisi d'écouler sa marchandise en empruntant le circuit des grandes chaînes étrangères de magasins, associées à des marques prestigieuses (« Prénatal », « Descamp », « Sergent Major »...). Elle défend ce choix par le fait que ce marché, qui suppose une production en petites séries - par opposition au circuit des grandes surfaces - est protégé par sa sensibilité aux coûts de transport. Celle-ci, pour finir, tend à décourager les « délocalisations par des Juifs » vers des pays plus éloignés que la Tunisie des marchés de consommation d'Europe occidentale.

Le caractère commun aux deux derniers témoignages consiste en ce que le terme « Juif » désigne dans les deux cas un chef d'entreprise industrielle susceptible de délocaliser ou délocalisant effectivement une production, soit vers la Tunisie soit vers un pays où les salaires sont encore moins élevés. Cela suppose deux caractéristiques : premièrement, cette personne est un chef d'entreprise, d'une grande entreprise, ajouterons-nous ; deuxièmement, cette personne n'est pas tunisienne, elle est donc étrangère et qui plus est, ressortissante d'un pays industrialisé, d'où proviennent en général les délocalisations. Cette deuxième caractéristique est cohérente avec le premier témoignage qui oppose « juif » à « tunisien ».

Ces trois témoignages laissent finalement apparaître une représentation collective qui désigne par « Juif » le **capitaliste étranger**, le caractère de capitaliste ne comportant d'ailleurs pas nécessairement une connotation péjorative, comme le montre le premier témoignage.

Ce ne sont là que quelques exemples de représentations véhiculées par des entrepreneurs de la région de Tunis. Ils permettent, espérons-le, de mieux comprendre ce que peut être une culture des entrepreneurs en tant que code partagé par un certain nombre d'entre eux. Mais partagé par qui ? La question demeure.

Non seulement il est difficile de tracer une frontière à l'espace où ces représentations ont cours (certaines d'entre elles semblent pouvoir circuler et être comprises dans l'ensemble de l'espace arabo-musulman ; d'autres, prendre sens dans les pays en voie de développement), mais, de plus, nous avons pu constater à l'inverse que dans l'espace de la capitale tunisienne, tous les entrepreneurs ne parlaient pas nécessairement le même langage. On peut précisément voir là une réponse à la question posée initialement des effets de la mondialisation sur les cultures entrepreneuriales. Aboutit-elle à leur uniformisation ? C'est presque le contraire qui peut être défendu. La région de Tunis est un espace soumis à de multiples influences. Capitale de l'Etat tunisien, Tunis est aussi le principal point de contact avec l'étranger. Ce rôle est accentué par une politique libérale qui accompagne la mondialisation depuis le début de la décennie 1970 (date de l'abandon d'une stratégie planificatrice) et qui a été renforcée au milieu des années 1980, avec l'adoption du PAS (Plan d'Ajustement Structurel) en 1986, puis avec la signature en 1995 d'un accord d'association avec l'Union Européenne. L'installation d'investisseurs étrangers en Tunisie et la multiplication des relations entre Tunisiens et étrangers sous de multiples formes (sous-traitance, entreprises mixtes, contrats de licence...) n'ont cessé d'être encouragées. Une génération d'entrepreneurs et de cadres tunisiens a été formée essentiellement en Europe et côtoie d'autres acteurs qui appartiennent encore à une génération fonctionnant selon un code professionnel moins livresque et plus empirique. Un nombre important d'acteurs opérant à Tunis n'en sont pas originaires, soit qu'ils viennent d'autres régions de Tunisie (Sfax en particulier, mais aussi Sousse, Monastir, etc.), soit qu'ils viennent de l'étranger. Ces évolutions créent de multiples occasions de rencontres entre des acteurs qui ne parlent pas nécessairement « le même langage », qui n'obéissent pas forcément au même code éthique ou culturel. Il en résulte une certaine méfiance, qui n'est pas étrangère aux réticences à la coopération, dont il a été par ailleurs question dans cet article.

Le développement – même capitaliste – suppose une certaine solidarité entre des acteurs qui, même concurrents ou s'estimant appartenir à des classes antagonistes, se sentent attachés à un même espace (territoire). Sans déboucher sur une uniformisation culturelle, la mondialisation aboutit à rompre cette solidarité locale. C'est du moins ce que l'on est en droit de conclure à partir de l'exemple de la région de Tunis.

# BIBLIOGRAPHIE

- ALBERT Michel, 1991, *Capitalisme contre capitalisme*, Paris, Le Seuil, coll. L'histoire immédiate.
- BERRY-CHIKHAOUI Isabelle, DEBOULET Agnès, 2000, *Les compétences des citoyens dans le monde arabe*, Paris, Karthala.
- CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, 1977, *L'Acteur et le Système*, Paris, coll. « Points-Seuil ».
- DENIEUIL Pierre-Noël, 1992, *Les entrepreneurs du développement. L'ethno-industrialisation en Tunisie : la dynamique de Sfax*, Paris, L'Harmattan, 207 p.
- DENIEUIL Pierre-Noël, 1994, *La PME tunisienne. Emergence et pérennité. Le Sahel et Sfax*, Travaux sociologiques du LSCI, n° 39, Paris, CNRS, 197 p.
- GEERTZ C., 1973, *The Interpretation of Cultures*, New York, Basic Books, page 5.
- D'IRIBARNE Philippe, 1989, *La logique de l'honneur – Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Le Seuil.
- KAPUSCINSKI Ryszard, 2000, « Il n'y a pas d'uniformisation des cultures, au contraire ! », *Courrier International*, n° 523, p. 80.
- MARCH James G., SIMON Herbert A., 1969, *Les Organisations*, Paris, Dunod.
- ORTIGUES Edmond, 1993, « Situations interculturelles ou changements culturels ? », in TANON F., VERMES G., *L'individu et ses cultures*, colloque de l'ARIC (Association pour la Recherche Interculturelle) de Paris (1991), Paris, L' Harmattan.
- PARSONS Talcott, (sous la dir. de), 1961, *Theories of Society*, New York, The Free Press of Glencoe
- PARSONS Talcott, 1966, *Evolutionary and Comparative Perspectives*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- ROCHER Guy, 1968, *Introduction à la sociologie générale*, tome. 2, *L'Organisation sociale*, Paris, Le Seuil, (Points).
- SIGNOLES Pierre, 1985, *L'espace tunisien : capitale et Etat-région*, Tours, URBAMA.
- ZGHAL Riadh, 1983, *Culture et comportement organisationnel – Schéma théorique et application au cas tunisien*, thèse de doctorat d'Etat de Sciences de gestion, sous la direction de David. J. HALL, IAE d'Aix Marseille.